



FACULDADES DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO CONFEA

HUGO MARTINS COSTA
Matricula N°: 20300352

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília, Novembro de 2006

HUGO MARTINS COSTA

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO CONFEA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, Novembro de 2006

HUGO MARTINS COSTA

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES : UM ESTUDO DE CASO NO CONFEA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 2006

Banca examinadora:

Professor .: Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a).:
Examinador (a)

Professor (a).:
Examinador (a)

*“Quando um líder faz sua parte, Deus não
falha na dele”*

(J.Gonçalves)

Agradeço:

A Deus pela força maior a auxiliar-me na realização deste trabalho.

Aos meus pais, pela possibilidade de estudo e por terem acreditado em mim.

A minha irmã pela paciência, carinho e amor

Aos meus familiares e amigos pelo incentivo e compreensão em todos os momentos em que estive ausente.

Ao professor Marcelo Gagliardi por me transmitir com tanta dedicação seus sábios ensinamentos, pois sem seu auxílio este trabalho não teria se concretizado.

Dedico este trabalho a Deus, minha família, amigos, pastores, líderes e ao Professor Marcelo Gagliardi, por todo o incentivo que recebi durante toda a elaboração desta pesquisa.

RESUMO

A competição entre as empresas, exige cada vez mais dos profissionais dedicação e conhecimento, para que possam contribuir para o desenvolvimento da organização que está envolvido. Este cenário leva o indivíduo a se dedicar mais ao seu aprendizado a fim de se qualificar para obter/ou manter uma vaga no concorrente mercado de trabalho, e nesse ambiente os indivíduos que assumem cargos de chefia, tem almejado cada vez mais se transformarem em líderes para que possam proporcionar unidade em seus subordinados. Essa pesquisa analisa e descreve como os funcionários do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia estão se adaptando a nova gestão da liderança no órgão. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema liderança e na sequência foram realizadas entrevistas com três funcionários que assumiram cargos de liderança no CONFEA. Utilizando a observação pessoal em conjunto com os dados das entrevistas, foi feito à tabulação desses dados e identificou-se que os resultados mostraram-se adequados nas abordagens e nos modelos teóricos utilizados. Revelaram que apesar da gestão da liderança ser recente no CONFEA, houve melhoras nos procedimentos e nas atividades internas diárias, pois se tornaram mais eficientes por conta da unidade gerada pela liderança, ou seja, a gestão da liderança está mostrando dados satisfatórios no ambiente de trabalho dos funcionários do CONFEA.

Palavras-Chave: Liderança, líder, subordinados.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema	10
1.2 Delimitação do tema	10
1.3 Problema	10
1.4 Objetivo geral	10
1.5 Objetivos específicos	10
1.6 Estrutura do trabalho	10
2. METODOLOGIA	11
2.1. Métodos de abordagem	11
2.2. Metodos de procedimento	12
2.3. Métodos de pesquisa	12
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	14
3.1 História da gestão nas organizações	14
3.2 Conceitos de liderança	16
3.3 Características do líder	17
3.4 Traços do líder	20
3.4.1 Relações de poder	22
3.4.2 Tipos de liderança	23
4. ESTUDO DE CASO	25
4.1 Apresentação do CONFEA	25
4.2 Liderança no CONFEA	28
4.3 Entrevistas	29
4.3.1 Entrevista A	30
4.3.2 Entrevista B	31
4.3.3 Entrevista C	31
4.4 Análise das entrevistas	32
4.5 Discursão teórica	35
5. CONCLUSÃO	38
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39
APENDICE-A	41
APENDICE-B	42

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho monográfico aborda conceitos de liderança, fazendo um paralelo entre ser um líder e um chefe, pois em uma mesma situação os dois posicionamentos trazem resultados distintos.

Mundialmente as organizações tem percebido o quanto a liderança interfere nos processos e resultados de uma equipe de trabalho, tanto positivamente como negativamente.

Quando um individuo está investido em um cargo que lhe permite exercer autoridade sobre um grupo de pessoas ou em uma determinada situação, esse indivíduo pode se posicionar como chefe, que direciona seus subordinados com decisões totalmente centradas e altamente autoritárias ou pode se posicionar como líder que proporciona com que a equipe possa se comprometer na realização de um objetivo, fazendo com que o potencial de cada elemento do grupo seja revelado.

Em várias organizações mundiais e brasileiras tem se percebido que o mercado exige cada vez mais líderes do que chefes, pois os líderes são capazes de influenciar pessoas e proporcionar novos direcionamentos, enquanto que os chefes centralizam as decisões e se restringe aos seus próprios direcionamentos. Os líderes que o mercado tem almejado são capazes de influenciar o ambiente no qual estão inseridos, gerando uma aumento no grau de eficiência dos processos, e por consequência resultados mais eficazes.

O Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA, passou por grandes mudanças de gestão, onde na sua antiga gestão não existia a possibilidade de exercer a liderança por parte dos gerentes, por conta das tarefas serem padronizadas, pré-estabelecidas. Contudo uma nova gestão foi implantada, onde será proporcionado que a gerencia visualize os departamentos subordinados como uma equipe de trabalho, direcionando o grupo a fazer um *feedback* constante para seu líder, chefe responsável imediato, buscando sugestões sobre melhorias nos procedimentos diários. Vale ressaltar que cada equipe terá uma meta mensal para ser alcançada.

Contudo nota-se que houve um maior delegação de poder, um *empowerment*

designado aos líderes de equipe, e se torna um trabalho desafiador pelo fato de que a transformação de chefe para líder foi imediata, e vale ressaltar que com essa nova gestão antigos paradigmas, como o do comodismo no funcionalismo público estão sendo rompidos no CONFEA.

1.1 Tema

Liderança

1.2 Delimitação do Tema

Liderança nas organizações: Um estudo de caso no CONFEA.

1.3 Problema

A liderança proporcionou melhorias nas atividades e nos procedimentos diários, dos funcionários do CONFEA?

1.4 Objetivo Geral

Demonstrar aplicabilidade da liderança no CONFEA.

1.5 Objetivos Específicos

- a) Identificar conceitos de liderança.
- b) Analisar como é a liderança no CONFEA
- c) Apresentar a aplicabilidade da liderança no CONFEA

1.6. Estrutura do trabalho

Este trabalho monográfico é composto pelo embasamento teórico, onde será analisado o histórico da gestão nas organizações analisando conceitos de liderança, características do líder e os distintos tipos de liderança.

Na sequência será analisado a liderança no Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA, visualizando sua gestão atual focada na liderança, por meio de entrevistas em conjunto com a observação pessoal.

2. METODOLOGIA

Metodologia científica é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico. A palavra metodologia é derivada do grego *Hôdos* (caminho), *Logos* (matéria de estudo) e *Meta* (objetivos), ou seja é um caminho científico que por meio de um estudo visa alcançar um objetivo específico (PEDRON, 2001,p.27).

E ainda segundo Octavian *et al* (2003,p.22), “é o conjunto de instrumentos que deverão ser utilizados na investigação e que tem por objetivo encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos”.

Foi feito um levantamento bibliográfico a fim de estruturar a pesquisa com base em informações retiradas de livros, revistas, jornais, Internet e elaborou-se também um estudo de caso sobre liderança no CONFEA.

Assim neste trabalho monográfico, metodologia científica é o conjunto de instrumentos utilizados na investigação, com a finalidade de encontrar o caminho para se analisar e elevar o conhecimento a respeito da liderança, analisando conceitos e a formulação de outras primícias sobre o assunto fazendo uso da pesquisa exploratória.

Na pesquisa exploratória é almejado prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema estudado, por conseqüência esse tipo de pesquisa é indicado para a fase inicial da investigação, pois proporciona ao pesquisador compreensão e conhecimento sobre o assunto analisado, ou seja sobre liderança (MATTAR,1999,p.82).

2.1 Métodos de Abordagem

Métodos de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou o caminho para se chegar a verdade, impondo uma ordem aos diferentes processos necessários para se atingir o resultado desejado (LAKATOS e MARCONI,1991,p.47).

E ainda segundo Octavian *et al* (2003,p.23) “é aquele escolhido para a investigação do fenômeno, referindo-se ao plano geral do trabalho”

Com isso, o método utilizado foi o método dedutivo, que segundo Octavian *et al* (2003,p.24) “é aquele que partindo das leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos fenômenos particulares” .

2.2 Métodos de Procedimento

Segundo Lakatos e Marconi (1991,p.221) “os métodos de procedimentos pressupõe uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.

E ainda segundo Octavian *et al* (2003,p.24) estão relacionados com o plano geral do trabalho e responde a questão: como o fenômeno vai ser analisado”, ou seja, constituem etapas mais praticas da investigação, com a finalidade restrita em termos da explicação geral dos fenômenos mais concretos. O método utilizado por essa pesquisa foi o monográfico ou estudo de caso, no caso o estudo sobre liderança no CONFEA.

2.3 Técnicas de Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1991,p.222):

“a técnica de pesquisa corresponde á parte pratica de coleta de dados e possui duas grandes divisões : a documentação direta e a indireta. A documentação direta onde os dados são coletados no próprio local, onde os fenômenos ocorrem e podem ser obtidos através de pesquisa de campo. No caso da indireta a pesquisa será feita por meio de pesquisa bibliográfica e documental.”

E ainda se segundo Octavian *et al* (2003,p.24) “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos e das técnicas: entrevistas, questionários, observação, medidas e estimativas, testes, historias de vida, formulários, dentre outras”.

As técnicas de pesquisa utilizadas neste trabalho foram:

Pesquisa Bibliográfica: fonte de coleta de dados está restrita a fontes secundárias que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros e pesquisas. A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o intuito de permitir a revisão dos conceitos fundamentais para melhor adequação da teoria;

- b) Pesquisa documental: A fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias, tais como documentos oficiais, correspondências, fontes estatísticas, memórias, etc, no caso, utilizou-se os documentos fornecidos pelo responsável pelo Departamento de Recursos Humanos – DRH, do CONFEA.
- c) Entrevista: é um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema.
- d) Observação: análise feita a partir da percepção do observador correlacionando o tema abordado.

As entrevistas foram realizadas na Gerencia de Infra Estrutura – GIE, com os principais chefes que compõe essa gerência, sendo assim na tabulação das entrevistas cada entrevistado foi identificado por uma letra, foi deste modo: Bruno Lima Nascimento que está lotado na GIE/Patrimônio será identificado pela letra A; Carlos Gustavo Mesquita que esta lotado na GIE/Recursos Materiais foi identificado pela letra B; e o Marcos Magalhães de Farias que esta lotado na GIE/Almoxarifado foi identificado pela letra C. Essas entrevistas foram realizadas no dia 06 de outubro de 2006, para analisar a aplicabilidade da liderança no CONFEA.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este embasamento teórico visa demonstrar a importância de ser um líder ao invés de um chefe, pois chegar ao poder resolve o problema em partes, pois a outra parcela corresponde ao permanecer no poder.

É cada vez mais crescente a demanda de organizações que buscam líderes, mas para que se entenda o porque dessa demanda é necessário analisar fatos históricos que estão correlacionados como a teoria de *Taylor*, *Fayol*, *Mayol* e conceitos sobre liderança

3.1 História da gestão nas organizações

Frederick Wilson Taylor (1856 – 1915) foi fundador da *Administração Científica*, que se iniciou no começo do século XX. Por volta de 1878 trabalhou em uma empresa, onde constatou que o desperdício era muito elevado e que os funcionários não correspondiam as expectativas e aos objetivos da empresa, por consequência os conflitos entre trabalhadores e gerentes era constante (MAXIMIANO,2005,p.54).

No entanto, *Taylor* fez o estudo de tempos e movimentos onde era cronometrado o tempo e o mais adequado tipo de movimento para o funcionário exercer, durante o processo de trabalho, e concluiu que a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço (MAXIMIANO,2005,p.50). Depois destas observações *Taylor* definiu que não deveria somente padronizar os métodos de trabalho, mas também as ferramentas e instrumentos utilizados no processo (FARIA,2002,p.33) e assim várias organizações da época apresentaram resultados excepcionais a partir do momento em que aplicaram o método *taylorista*.

O ponto fraco da administração científica, era de que toda a atividade cerebral deveria ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento (MAXIMIANO,2005,p.59). *Taylor* visualizava o funcionário como uma extensão da máquina, pois os movimentos eram altamente padronizados e os conflitos eram

constantes, sendo assim, o grau de absenteísmo e rotatividade nas organizações *tayloristas* era elevado.

Henry Fayol (1841 – 1925) foi fundador da *Escola Clássica da Administração*, sua maior contribuição está relacionada a uma administração mais eficiente, em todos os aspectos.

Fayol aquinhoou as organizações em cinco elementos, que são: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas, sendo que a função de maior valor seria a administrativa, que por sua vez, consiste em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, esses princípios englobam organizações de diversos tipos: comerciais industriais e até governamentais, pois *Fayol* avaliava as organizações do ponto de vista estrutural (FARIA,2002,p.38-40).

Elton Mayol (1880 – 1949) é reconhecido como o “*Pai das Relações Humanas*”. *Mayol* foi reconhecido por seu experimento na *Western Electric Company*, em *Hawthorne*, esse experimento marcou a história da administração e das relações humanas nas organizações, pois passou a valorar o funcionário, e esse momento da história também foi marcado com o início dos direitos trabalhistas (KWASNICKA, 1989,p.73).

No experimento em *Hawtorne*, foram separados dois grupos de funcionários, que estavam sendo monitorados diariamente, onde se buscava mensurar os resultados baseados na intensidade da luz, no local da produção. Foi constatado de que quando a intensidade das luzes foi elevada, no ambiente da produção, o nível da produção aumentou, e quando a intensidade da iluminação foi reduzida a produção continuou em um grau elevado (KWASNICK, 1989,p.73-74).

Daft (1999,p.28) cita que “o verdadeiro controle eficaz vem de dentro do trabalhador individual e não de um estrito controle autoritário”, ou seja, os resultados almejados estão correlacionados principalmente ao comprometimento no alcance dos objetivos e não ao abuso de autoridade. E no experimento de *Hawtorne*, foi compreendido que o nível dos resultados aumentaram porque os funcionários selecionados, geraram no seu interior um sentimento de valoração por parte da

empresa, o que não era comum na época, e por consequência estavam motivados a buscar a excelência na produção.

Analisando as percepções de *Taylor*, *Fayol* e *Mayol* percebe-se a evolução das relações internas entre funcionários e gestores. No *Taylorismo – Teoria da Administração Científica*, nota-se que o funcionário é percebido como uma extensão da máquina, fazendo com que toda possibilidade de atividade cerebral fosse removida, já na concepção de *Fayol – Escola Clássica da Administração*, sua maior busca era de que a administração se torna-se o mais eficiente possível, percebe-se que a concepção de *Taylor* e *Fayol* se completam. Em seguida é analisada a concepção de *Mayol*, das relações humanas, que depois da experiência de *Hawtorne*, verificou que o relacionamento interno entre gestores e funcionários é um fator determinante na eficiência e na eficácia da produção.

No decorrer da história das organizações e das relações humanas, nota-se que as organizações tem buscado gestores capazes de exercer com excelência suas funções e que tenham discernimento e sabedoria para conter os conflitos internos, e que saibam exercer influencia sobre seus subordinados diretos e indiretos, esses tipos de gestores são conhecidos como líderes.

3.2. Conceitos de liderança

No mercado mundial, as empresas e organizações tem almejado líderes nas suas gerências, e nessa busca continua o investimento em cursos e treinamentos voltados para a liderança que tem crescido gradualmente.

Para Chowdhury (2003,p.19), “liderança é, afinal, um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que preferem seguir”.

Para Kouzes e Posner (2003,p.28), “liderança não conhece limites raciais ou religiosos, não conhece fronteiras e etnias culturais. Encontramos líderes exemplares por toda parte”.

E ainda para D’oliveira (1981,p.1603), “liderança significa exercer função de

líder, direção e chefia``.

A liderança segue cinco regras básicas que são: apontar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o estabelecido, permitir que os outros ajam e encorajar o coração dos envolvidos (KOUZES & POSNER, 2003,p.33)

Para Kwasnicka (1989,p.98), ``líderes, como elementos funcionais da organização, não são formalmente eleitos, selecionados ou apontados, nem nascem líderes, eles são aceitos e seguidos e são algumas vezes pressionados a assumirem posição de liderança``.

Vale ressaltar que os líderes podem surgir formalmente ou informalmente, pois o exercício da liderança não se vincula, necessariamente, em assumir um cargo que lhe permita exercer essa autoridade, sendo assim entende-se que o líder é o individuo que ao apresentar suas idéias no almejo de algum objetivo, encontra o consenso do grupo, e a partir desse momento traz o direcionamento para o grupo de pessoas envolvidas.

3.3. Características do líder

A liderança não é um fator genético, mas é uma característica que é desenvolvida pelo meio onde o individuo esta inserido ou é adquirida por treinamento, cursos e livros.

Foi realizada uma pesquisa com pessoas de mais de trinta países de todos os setores e fundações concebíveis, sobre as características que ela mais admiravam em um líder, individuo que exerce liderança, o resultado obtido foi o de que existem quatro características essenciais para um líder que são honestidade, visão para o futuro, motivadores e competentes (CHOWDHURY,2003,p.18). Sendo assim nota-se que essas quatro características básicas são desenvolvíveis.

Mas vale ressaltar, que no caráter motivação o líder tem que agir como um agente motivador e ainda sim estar motivado. Essa Motivação surge a partir do momento que existe um consentimento, ou seja, uma identidade de interesses entre

a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo ou sobre a solução de um problema que o grupo deve resolver. Quando existe esse consenso o grupo cria identidade e gera motivação para alcançar seu objetivo (MAXIMIANO,2005,p.284).

Um líder é formado a partir do momento em que o individuo decide quebrar seus limites, medos e inseguranças, a consequência desses paradigmas interiores rompidos é a de que a motivação será gerada no seu interior (CHOWDHURY, 2003,p.19). Pode-se inferir que exista três forças que definem grandes líderes, que são: força interior (que corresponde ao poder de acreditar que é possível), força nos relacionamentos (onde a identidade do líder é moldada pelas pessoas, em todos os graus, que ele se relaciona), e a força de ação (que é aquela onde se reproduz o que foi planejado).

Outro ponto relevante na formação de um líder, é a sua credibilidade perante o grupo, e essa credibilidade está diretamente ligada ao quanto nós nos conhecemos. Para serem dignos de crédito os líderes devem saber quem são e o que defendem para poder reproduzir seus objetivos ao grupo. Quanto mais os líderes se conhecem mais eles poderão alinhar palavras e ações (CHOWDHURY,2003,p.19).

Como foi citado na pagina anterior, o líder deve seguir cinco regras básicas perante seus subordinados para conseguir êxito em sua gestão, que são: apontar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o estabelecido, permitir que os outros ajam e encorajar os corações dos indivíduos envolvidos (KOUZES e POSNER,2003,p.42).

Quando se fala em apontar o caminho com eficiência, significa que os líderes devem ser claros em relação aos princípios que norteiam. Os líderes devem trazer direcionamentos baseados nas suas convicções e valores, mas não adianta o líder não estabelecer coerência em relação as suas palavras e ações, ou seja, se o líder anseia que seus liderados tenham compromisso e alcancem os objetivos estabelecidos, ele deve encarnar exatamente o modelo de comportamento que espera dos outros, pois, o líder se torna um referencial para seus subordinados (KOUZES e POSNER,2003,p.32).

Outro fator determinante é que a equipe tenha uma visão compartilhada, nesta visão o líder faz com que seus liderados tenham uma mesma visão, ou seja, um objetivo (KWASNICKA,1989,p.99). Quando o líder possui uma visão, passa a enxergar oportunidades atraentes que ele e seus seguidores encontraram quando estabeleceram um objetivo remoto, mas para que se alcance esse objetivo o líder deve desafiar o que foi estabelecido buscando inovações, assim possibilitando uma abertura para que os outros componentes do grupo possam agir baseados em uma visão compartilhada, adotando os valores e convicções que o líder adotou (KOUZES e POSNER,2003,p.38).

Baseado nessas regras Kouzes e Posner (2003,42) apresentam os dez compromissos que um líder deve ter perante o grupo onde está envolvido , que são:

- Ø Descobrir sua voz, esclarecendo seus valores pessoais ;
- Ø Dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados;
- Ø Antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras;
- Ø Envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas;
- Ø Buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar;
- Ø Experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros;
- Ø Fomentar colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança;
- Ø Fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade;
- Ø Reconhecer as contribuições, valorizando as qualidades individuais;
- Ø Celebrar valores e as vitórias criando um espírito de comunidade;

Contudo, o líder deve se posicionar perante seus subordinados, de forma que possa ser um modelo a ser seguido, correlacionando ações com palavras. Mas para ser um líder, é essencial que se tenha uma visão, pois por esta sabe-se onde o líder anseia alcançar.

A visão do líder deve antecipar um futuro com possibilidades empolgantes, gerando comprometimento no grupo por meio das funções que foram delegadas. Entretanto, o líder deve agir como agente supervisor sobre as funções que foram delegadas, pois pode correr o risco de algum individuo perder o foco, essa supervisão pode ser feita diariamente buscando um *feedback* contínuo, das tarefas

estabelecidas. Contudo pode-se afirmar que líderes são aqueles que estão dispostos a realizar coisas que ninguém fez e alcançar lugares que ninguém alcançou a partir de atitudes desafiadoras e ousadas que são aderidas por seus subordinados.

3.4. Traços do Líder

Provavelmente existe nenhum tópico mais importante para o sucesso de uma organização do que a liderança. Um questionamento que tem sido bastante analisado é a distinção entre o perfil do líder e do administrador, pois as organizações para se tornarem mais competitivas tem buscado líderes Administradores (DAFT,1999,p.288). Para um melhor entendimento segue abaixo o quadro do líder x administrador, que faz um paralelo entre o líder e administrador (DAFT,1999,p.299):

LÍDER	ADMINISTRADOR
Alma	Mente
Visionário	Racional
Apaixonado	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solução de problemas
Inspirador	Seguro de si
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Ponderado
Experimental	Autoritário
Empreende mudanças	Estabilizado
Poder pessoal	Poder do cargo

Quadro: Líder x Administrador
Fonte: DAFT (1999, p. 199)

Com o entendimento do quadro, do líder x administrador, percebe-se que as organizações tem buscado o líder administrador, que é o resultado da junção entre o líder e o administrador. Sendo assim o líder administrador, como líder deve operar

sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, buscando um direcionamento geral para se estabelecer a visão em cada parte integrada do grupo, e como administrador deve operar sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias primas e tecnologias (LACOMBE e HEILBOM,2003,p.350).

Quando se aborda o perfil do administrador, tem-se a percepção de que foi provido pela organização, ou seja, foi designado ao cargo administrativo que lhe concede autoridade e poder sobre os que estão subordinados, e deve proporcionar, a organização, estabilidade e solução para os problemas administrativos na estrutura (DAFT,1999,p.298).

Por outro lado a liderança proporciona a organização e aos seus subordinados visão, criatividade, e inovações na organização.

Quando é analisado os traços do líder, significa que estamos abordando qualidades e características distintas da sua personalidade, ou seja, traços específicos que o distingue dos demais. Faria (2002,p,61-62) defende a tese de que o líder possui características:

Físicas: energia, aparência e peso; Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto-confiança; Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas; Relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa;

Entende-se que um individuo não nasce um líder, mas se torna um líder, ou seja, todas essas características são de cunho desenvolvíveis, pois podem ser aprendidas.

Outro elemento relevante nos traços do líder, é a maneira de como ele relaciona com sua equipe. O relacionamento do líder com sua equipe está relacionado ao modo de como o próprio líder se vê no grupo, ou seja, se o líder se sente seguro dos seus valores, convicções e objetivos, por consequência sua equipe refletirá seu posicionamento perante os objetivos que foram estabelecidos e perante o grupo, se tornando um referencial não só na superação das metas, mas também como pessoa.

3.4.1. Relações de poder

A palavra poder, vem do latim *Potére*, que significa habilidade potencial de influenciar o comportamento dos outros, decisões e o uso de recursos. Sendo assim, os líderes influenciam os indivíduos a partir das relações de poder (LACOMBE e HEILBORN,2003,p.347).

No caso da liderança são abordados dois tipos de poder que são relevantes, que são: o poder do cargo e o poder pessoal (DAFT,1999,p.298).

Quando se trata do poder do cargo, significa que individuo tem o poder de recompensar ou punir os subordinados, afim de influenciá-los ao comportamento pré-determinado (DAFT,1999,p.298).

O poder do cargo pode ser exercido de três maneiras: pelo poder legítimo – que corresponde a posição ocupada na organização, podendo recompensar ou punir (LACOMBE e HEILBORN,2003,p.347), pelo poder de recompensa – que concede gratificações ou benefícios aos indivíduos que foram eficientes no que foi estabelecido e ainda existe o poder de coerção – que significa a existência de autoridade para punir ou solicitar punição (DAFT,1999,p.298).

Quando se trata do poder pessoal, deriva-se das fontes internas do individuo, tais como conhecimento especial ou características da personalidade. As pessoas sequeem um líder por causa do seu respeito, admiração ou afeição por suas idéias (DAFT,1999,p.299).

Vale ressaltar, que o poder pessoal do líder é construído e não tem nada haver com a genética. Grandes líderes fizeram história por terem exercido o poder pessoal, e por conta disso várias pessoas aderiram suas idéias por gerarem um expectativa de bom grado sobre o que foi proposto, e por conseqüência o líder age como um agente vendedor de sonhos.

No poder pessoal, o líder pode exercer poder especialista que corresponde ao seu conhecimento superior sobre a situação vivida pelo grupo (DAFT,1999,p.298). O

líder, no poder pessoal, também pode exercer o poder de referencia que esta ligado a sua personalidade, aos traços de coragem, capacidade de agir com ousadia e admiração dos seus subordinados do modo que eles desejam se igualar ao líder (LACOMBE e HEILBORN,2003,p.347).

3.4.2. Tipos de liderança

Quando um individuo exerce a liderança é conhecido como líder, e este pode exercer diferentes estilos de comportamento, ou seja, formas pelas quais ele orienta sua conduta. Existem três estilos de liderança, que são: autoritária, democrática e a liberal - *laissez-faire* (FARIA,2002,p.63).

Na liderança autoritária, percebe-se que o líder é aquele elemento que fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo desconhecendo qualquer tipo de *feedback*. Outro ponto relevante é que nessa liderança, o líder é do tipo dominador, e quanto se trata de elogios e críticas sempre leva para o lado pessoal, e quando se trata das divisões, quem determina as funções de cada membro é o líder (FARIA, 2002,p.63).

Na liderança democrática, percebe-se que o líder se posiciona como um membro normal do grupo, tratando todos igualmente. O líder democrático é objetivo, e limita suas críticas e elogios aos fatos e resultados. Outro ponto interessante, é que o líder estimula os participantes do grupo a participarem das tomadas de decisão, ou seja, o próprio grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico do líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher (FARIA,2002,p.63). Percebe-se que com todo esse processo, o líder oferece recursos para os membros do grupo estarem motivados a empenharem suas funções, pois a participação do grupo nas decisões e na forma de como os objetivos devem ser alcançados, estimula compromisso e a criatividade do grupo, e ainda estimula o grupo a oferecer um *feedback* para o líder, pois todos consentiram na forma de realização das tarefas e a responsabilidade é mútua .

Existe ainda um outro estilo de liderança, que seria a liberal ou *laissez-faire*,

neste, o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos do grupo, apenas faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando é perguntado. Sendo assim, o líder proporciona ao grupo total liberdade para as decisões grupais ou individuais e sua participação nos debates é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que pedido (FARIA,2002,p.64). Percebe-se ainda que neste estilo de liderança, o líder é aceito pelo grupo, mas apenas está envolvido e não comprometido, ou seja, só participa das decisões ou ações do grupo quando é solicitado.

Contudo, a liderança autoritária é aquela que busca a efetivação das tarefas baseadas nas imposições do líder, sem nenhum tipo de participação dos liderados. Por outro lado, a liderança democrática busca a participação da equipe tanto nas tomadas de decisão como na execução do que foi determinado e ainda existe outro tipo de liderança que é a liberal, *laissez-faire*, neste o líder permanece omissa e o grupo determina as diretrizes.

Assimilou-se que a liderança democrática traz resultados mais eficientes, porque o grupo se sente valorizado pelo líder e o grau de comprometimento é elevado, pois as decisões foram elaboradas em um tipo de consenso, ou seja, houve uma participação geral da equipe e a partir de um conjunto de idéias se chegou a uma idéia que possivelmente possa vir atender a necessidade do grupo .

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso englobou o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA, onde foi analisado se a liderança trouxe melhorias nos procedimentos e nas atividades de rotineiras de trabalho.

Neste estudo de caso são abordados os conhecimentos teóricos com os dados da observação pessoal e das entrevistas feitas no CONFEA.

4.1 Apresentação do CONFEA

O Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA (Intranet 2006), surgiu oficialmente com esse nome em 11 de dezembro de 1933, por meio do Decreto n.º 23.569, promulgado pelo então presidente da República, Getúlio Vargas e considerado marco na história da regulamentação profissional e técnica no Brasil.

O Conselho Federal zela pelos interesses sociais e humanos de toda a sociedade e, com base nisso, regulamenta e fiscaliza o exercício profissional dos que atuam nas áreas que representa, tendo ainda como referência o respeito ao cidadão e à natureza. Sendo assim, é a instância máxima à qual um profissional pode recorrer no que se refere ao regulamento do exercício profissional.

Profissionais estes que são os responsáveis por garantir à sociedade mais acesso à qualidade de vida. As ações do Confea são baseadas no trinômio consciência/transparência/cidadania:

Consciência . no Sistema Confea/Crea os valores éticos e morais regem as ações dos profissionais, visando ao seu bem-estar e crescimento e ao desenvolvimento da nação.

Transparência . todas as realizações do Confea são resultado de democracia, seriedade e trabalho. Por isso o Conselho é transparente em tudo que

faz mostrando todas as suas atividades e realizações aos profissionais e à sociedade.

Cidadania . é o resultado do respeito pelo cidadão e da preocupação com a melhora de sua qualidade de vida. Consiste em dar aos indivíduos condições de vida para construir o seu próprio futuro. É isso que o Sistema Confea/Crea se propõe em sua atuação ao garantir a cidadania do povo brasileiro.

Há 70 anos, o Confea vem buscando exercer papel fundamental no desenvolvimento tecnológico e social do país, colaborando na construção da sua história, nas cidades e nos campos.

O Confea conta, em seu edifício sede localizado na SEPN 508, com a estrutura responsável pelas decisões pertinentes as regulamentações das profissões. Esta estrutura é composta por seu Plenário, no nível mais elevado hierarquicamente no que tange tais regulamentações, palco das assembléias que atualmente reúnem representantes dos 27 CREAS e instâncias estaduais de regulamentação profissional, com 21 Conselheiros Federais indicados também pelos CREAS, por Instituições de Ensino Superior e por Entidades de Tecnólogos e Técnicos Industriais e Agrícolas. A Presidência, sob a tutela do atual Presidente eleito Engenheiro Civil Wilson Lang. O Conselho Diretor que é formado pelo Presidente, pelo 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente e quatro diretores

O principal produto do Confea é o conhecimento gerado pela troca de informações dos Conselheiros em Plenária, repassado aos profissionais através de Programas de Televisão, Jornais, Informativos, Mala Direta, Eventos e Palestras. Este conhecimento gera novas Resoluções Normativas, alterando assim a regulamentação profissional. Desta maneira, o Confea busca manter seus profissionais sempre atualizados de acordo com padrões de referência internacional.

A gestão do Confea é desenvolvida pela Gerência de Infra-Estrutura, e requer acompanhamento minucioso de processos e contratos que garantam o andamento das atividades do Conselho. A eficiência dessa gestão depende do

envolvimento com os fornecedores. Essas demandas variam de questões simples como aquisição de água e café, passando pela compra e manutenção de computadores, até a locomoção dos Conselheiros Federais pelo Brasil para representar o Confea.

O Confea possui uma equipe de 209 colaboradores, composta por 163 servidores concursados, 14 funcionários em cargos comissionados e 32 estagiários contratados em parceria com o CIEE. A seguir, segue quadro com a composição por nível de escolaridade dos colaboradores do Conselho:

Nível de Escolaridade	N.º de Colaboradores	Percentual (%)
Ensino Fundamental Incompleto	10	5
Ensino Fundamental Completo	7	4
Ensino Médio Incompleto	2	1
Ensino Médio Completo	12	7
Ensino Superior Incompleto (em curso)	35	20
Ensino Superior Completo	71	40
Pós-Graduação Incompleto (em curso)	21	12
Pós-Graduação Completo	17	10
Mestrado Completo	2	1
Servidores + Comissionados	177	100

Quadro 1 . Composição por nível de escolaridade
Fonte: DRH/Confea, 2006

O Confea disponibiliza um programa diário de ginástica laboral para orientar e prevenir que o funcionário tenha alguma doença por motivos de trabalho. Além disso o Conselho também dispõe a seus colaboradores plano de saúde, odontológico e seguro de vida.

Por força do Decreto Lei 23.569/33 e pelas leis 5.194/66 e 9.649/98 o mercado de atuação do Confea se restringe às profissões por ele regulamentadas (engenheiros, arquitetos, agrônomos, geólogos, geógrafos, meteorologistas, tecnólogos dessas modalidades, técnicos industriais e técnicos agrícolas), porém quem recebe o produto da atuação do Conselho sobre estes profissionais é a sociedade como todo.

Fiscalizando e regulamentando melhor os seus profissionais o Conselho zela pelo interesse público.

O Confea não possui concorrência por se tratar de atribuição legal, conferida pela União, repassando somente ao Conselho o dever de regulamentar as profissões, conforme disposto no artigo 24 da lei n.º 5.194 de 1966:

.... Art. 24 - A aplicação do que dispõe esta Lei, a verificação e a fiscalização do exercício e atividades das profissões nela reguladas serão exercidas por um Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA), e Conselhos Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), organizados de forma a assegurarem unidade de ação (INTRANET, 2006).

4.2. Liderança no CONFEA

Os órgãos públicos, em sua maioria, tem seus procedimentos internos e externos totalmente burocratizados e por conta desse fato nota-se que muitos funcionários e servidores da área pública, estão totalmente limitados em suas funções, e em muitos dos casos, é gerado uma desmotivação nos elementos envolvidos, pois a falta de inovação nos procedimentos desenvolve insatisfação nas partes.

Desde o início de sua fundação, o CONFEA tem seguido a rigidez da máquina pública, que propõe que os procedimentos internos e externos, já estão totalmente pré-determinados, ou seja, onde as ações dos chefes e dos respectivos subordinados estão pré-determinadas. Mas foi percebido que existia uma grande insatisfação no quesito relacionamento entre chefes e subordinados, ou seja, como as funções já estavam pré-determinadas o relacionamento se tornou superficial. No CONFEA, foi percebido que a maioria das gerências estavam apresentando problemas de relacionamento com suas respectivas chefias, e por consequência desse fato, várias gerências não estavam sendo eficientes em suas tarefas que eram entregues fora do prazo.

A parcela mais atinada de todo o problema, era a de que o funcionário não se sentia valorizado por parte do CONFEA, pois os funcionários não podiam participar da tomada de decisão, e nem oferecer o *feedback* para o chefe imediato. Por haver

essas barreiras, por muitas vezes os chefes incorporavam literalmente o comportamento de chefe e não de um líder.

Depois de constatado o problema percebeu-se a necessidade imediata de se mudar os procedimentos internos. Vale ressaltar, que uma gerência chefiava vários departamentos separadamente, e na busca de uma solução, para os problemas dos subordinados para com a chefia, a Presidência do CONFEA estabeleceu que os chefes deveriam aprimorar sua liderança, foi determinado que cada gerente deveria trabalhar com seus subordinados em conjuntos, ou seja, cada gerente deveria busca a integração dos departamentos que estavam em sua subordinação direta, para formar uma equipe de trabalho. E assim, cada gerente e chefes de departamento, deveriam se posicionar como líderes e não como chefes, ou seja, deveriam buscar o comprometimento da equipe valorizando cada membro envolvido no processo, e na busca de uma melhora continua nos processos.

4.3. Entrevistas

No universo de quatro gerencias existentes no CONFEA, foi escolhida a Gerencia de Infra-Estrutura – GIE para ser analisada. A GIE é composta pelos Recursos Materiais, Almoxarifado e Patrimônio, no novo tipo de gestão que foi implantado, a GIE determinou que quinzenalmente seriam feitas reuniões com seu departamentos subordinados onde seriam abordados temas correspondentes a toda GIE, ou seja, a resolução de problemas, as formatação atividades e das tarefas de cada departamento deveriam ser discutidos em conjunto para se chegar a um consenso.

Para analisar se a nova estratégia do CONFEA estava sendo acertiva nos seus objetivos, foi elaborada uma entrevista estruturada, em conjunto com a observação pessoal do entrevistador, que objetivou analisar a visão de liderança dos três principais lideres da GIE e também para avaliar se a visão de liderança estava gerando melhoramentos nos procedimentos e nas atividades internas da gerencia como um todo e nos seus respectivos departamentos. Na seqüência, segue as três entrevistas que foram respondidas pelos respectivos lideres dos departamentos da GIE.

4.3.1. Entrevistado A

A entrevista foi realizada via e-mail com o Bruno Lima do Nascimento que está lotado na GIE/Patrimônio, que será identificado pela letra A, na tabulação dos dados.

Na primeira questão foi abordado o significado de liderança no CONFEA, a resposta foi a seguinte: Liderar significa identificar e alocar o potencial de cada liderado, de forma a executar a tarefa, maximizando os fatores tempo e dinheiro, para atingir ao objetivo determinado.

Na segunda questão foi quais seriam as funções de um líder, a resposta foi: As funções do líder são as mesmas do administrador. POC³ = planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Na terceira questão foi abordado quais seriam as diferenças entre liderar e chefiar, a resposta foi: Para liderar, o agente deve ter ótima habilidade no relacionamento interpessoal, assim como empatia para com seus liderados, sem deixar de lado a competência técnica e grande capacidade de planejamento e organização. Sem tais componentes, o agente tornar-se-á um chefe, pejorativamente, utilizando do poder do cargo para consecução das tarefas.

Na quarta questão, foi analisado qual seria sua opinião em relação a nova gestão do CONFEA, a resposta foi a seguinte: Em relação à nova gestão do CONFEA, ainda é muito cedo para formar uma opinião uma vez que ainda está em processo de implantação. Mas preliminarmente, podemos inferir que deverá haver uma mudança na cultura organizacional, o que pode levar vários anos com as mesmas pessoas ou menos tempo com a substituição dos funcionários, para que o objetivo de se trabalhar por projeto, conseqüentemente em equipe, seja atingido. Mas consigo afirmar, que o posicionamento de líder por parte do chefe tem trago melhores resultados pois as decisões passam a fazer parte do conjunto.

4.3.2. Entrevistado B

A entrevista foi realizada via e-mail com Carlos Gustavo Mesquita que está lotado na GIE/Recursos Materiais, que será identificado pela letra B, na tabulação dos dados.

Na primeira questão foi abordado o significado de liderança no CONFEA, a resposta foi a seguinte: É a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo ou resultado, com integridade.

Na segunda questão foi quais seriam as funções de um líder, a resposta foi: Dirigir e coordenar as atividades relacionadas as tarefas.

Na terceira questão foi abordado quais seriam as diferenças entre liderar e chefiar, a resposta foi: O líder é aquele capaz de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que ele pede ou que é necessário fazer, sugere ações para tornar sonhos em realidade. O chefe é o comandante, aquele que impõe uma tarefa a ser executada pelos seus subordinados.

Na quarta questão, foi analisado qual seria sua opinião em relação a nova gestão do CONFEA, a resposta foi a seguinte: É uma gestão inovadora, no sentido de melhorar todas as áreas relacionadas ao CONFEA, trazendo esperanças positivas para o corpo funcional e os profissionais ligados ao órgão. Pois quando o funcionário auxilia na tomada de decisão nota-se que o comprometimento aumenta

4.3.3. Entrevistado C

A entrevista foi realizada via e-mail com o Marcos Magalhães de Farias que está lotado na GIE/Patrimônio, que será identificado pela letra C, na tabulação dos dados.

Na primeira questão foi abordado o significado de liderança no CONFEA, a resposta foi a seguinte: Na minha visão, liderança é a capacidade de

influenciar/gerenciar pessoas para trabalhar em equipe, visando atingir aos objetivos, de maneira harmoniosa, visando o bem estar de todos.

Na segunda questão foi quais seriam as funções de um líder, a resposta foi: Organizar, Dirigir, Controlar, delegar funções, auxiliar

Na terceira questão foi abordado quais seriam as diferenças entre liderar e chefiar, a resposta foi: Chefes são aqueles que conseguem o poder por sua posição hierárquica. Já os líderes obtém este poder por sua capacidade de formar e unir opiniões

Na quarta questão, foi analisado qual seria sua opinião em relação a nova gestão do CONFEA, a resposta foi a seguinte: Acredito que de imediato as coisas foram mal recebidas pelo corpo funcional, mas assim que seja absorvido o novo modelo administrativo, as coisas sejam melhor interpretadas. Quando se tem a liberdade de opinar sobre as atividades diárias inconscientemente eu me sinto mais responsável em fazer o que foi determinado.

4.4. Analise das entrevistas

Para clara visualização e tabulação dos dados obtidos nas entrevistas, o nome de cada entrevistado correspondera a uma letra, sendo assim será deste modo: Bruno Lima do Nascimento que está lotado na GIE/Patrimônio será identificado pela letra A; Carlos Gustavo Mesquita que está lotado na GIE/Recursos Materiais, será identificado pela letra B; e o Marcos Magalhães de Farias que está lotado na GIE/Almoxarifado será identificado pela letra C.

A primeira pergunta da entrevista foi: O que significa liderança?. As respostas foram as seguintes:

- **A:** Liderar significa identificar e alocar o potencial de cada liderado, de forma a executar a tarefa, maximizando os fatores tempo e dinheiro, para atingir ao objetivo determinado.

- **B:** É a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo ou resultado, com integridade
- **C:** Na minha visão, liderança é a capacidade de influenciar/gerenciar pessoas para trabalhar em equipe, visando atingir aos objetivos, de maneira harmoniosa, visando o bem estar de todos.

Pode-se perceber que os entrevistados souberam discernir o que seria liderança, pois cada uma partir das suas distinções, entenderam que liderança significa influenciar os subordinados de forma a encontrar o senso comum para se alcançar um objetivo ou achar solução para algum problema.

A segunda pergunta da entrevista foi: Quais as funções de um líder?. As respostas foram as seguintes:

- **A:** As funções do líder são as mesmas do administrador. POC³ = Planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.
- **B:** Dirigir e coordenar as atividades relacionadas as tarefas.
- **C:** Organizar, Dirigir, Controlar, delegar funções, auxiliar
Percebe-se, nas entrevistas, que a função de coordenar é a essência das funções de um líder. O ponto que mais se destacou nas respostas, foi o do entrevistado C, que concilia liderança a função de delegar funções.

A terceira pergunta foi: na sua percepção, quais as diferenças de liderar e chefiar? As respostas foram as seguintes:

- **A:** Para liderar, o agente deve ter ótima habilidade no relacionamento interpessoal, assim como empatia para com seus liderados, sem deixar de lado a competência técnica e grande capacidade de planejamento e organização. Sem tais componentes, o agente tornar-se-á um chefe, pejorativamente, utilizando do poder do cargo para consecução das tarefas.
- **B:** O líder é aquele capaz de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que ele pede ou que é necessário fazer, sugere ações para tornar sonhos em

realidade. O chefe é o comandante, aquele que impõe uma tarefa a ser executada pelos seus subordinados.

- **C:** Chefes são aqueles que conseguem o poder por sua posição hierárquica. Já os líderes obtém este poder por sua capacidade de formar e unir opiniões.

Nesta questão nota-se que existe assimilação nas respostas, quanto ao posicionamento de líder e o de chefe. Pode-se entender que líder é o indivíduo que possui o poder de influencia sobre indivíduos, de forma que todos busquem um objetivo como uma conquista e o chefe usa da autoridade do cargo que está investido e por meio de coação, faz com que seus subordinados façam o que foi determinado .

A quarta, e última pergunta, foi: Qual sua opinião sobre a nova gestão no CONFEA? As respostas foram as seguintes:

- **A:** Em relação à nova gestão do Confea, ainda é muito cedo para formar uma opinião uma vez que ainda está em processo de implantação. Mas preliminarmente, podemos inferir que deverá haver uma mudança na cultura organizacional, o que pode levar vários anos com as mesmas pessoas ou menos tempo com a substituição dos funcionários, para que o objetivo de se trabalhar por projeto, conseqüentemente em equipe, seja atingido. Mas posso afirmar que o posicionamento de líder por parte do chefe tem trago melhores resultados pois as decisões passam a fazer parte do conjunto.
- **B:** É uma gestão inovadora, no sentido de melhorar todas as áreas relacionadas ao CONFEA, trazendo esperanças positivas para o corpo funcional e os profissionais ligados ao órgão. Pois quando o funcionário auxilia na tomada de decisão nota-se que o comprometimento aumenta.
- **C:** Acredito que de imediato as coisas foram mal recebidas pelo corpo funcional, mas assim que seja absorvido o novo modelo administrativo, as coisas sejam melhor interpretadas. Quando se tem a liberdade de opinar

sobre as atividades diárias inconscientemente eu me sinto mais responsável em fazer o que foi determinado.

Infere-se nas respostas, que no início da implementação da liderança, alguns tiveram uma certa dificuldade em compreender o que realmente aconteceria, mas que apesar de todo o receio, a liderança tem-se tornado um fator positivo nos seus cotidianos trazendo melhoramentos tanto nas atividades quanto nos processos internos.

4.5. Discursão teórica

O estudo de caso sobre liderança analisou como amostra, uma das quatro gerências existentes no CONFEA, que foi a GIE. Foram entrevistados os três principais líderes desta gerencia.

Observou-se que na primeira questão abordada, sobre qual seria o significado de liderança, foi constatado que os entrevistados souberam assimilar suas distinções de forma objetiva, como o entrevistado C (p.33) que afirmou que liderança significa a capacidade de influenciar/gerenciar pessoas para trabalhar em equipe, visando atingir aos objetivos de forma harmoniosa, visando o bem comum, essa concepção pode ser assimilada com o que Kouzes e Posner (p.16) afirmam que liderança surge a partir do momento em que existe uma visão compartilhada entre a equipe.

Outro ponto significante, foi o de quando o entrevistado A (p.33) afirma que a liderança identifica e aloca o potencial de cada liderado de forma a executar o estabelecido eficazmente, sendo assim a liderança é capaz de buscar o potencial individual e coletivo de uma equipe.

Na segunda pergunta da entrevista, foi questionado quais seriam as funções de um líder, para Kouzes e Posner (p.16) um líder é capaz de criar uma visão, romper paradigmas, direcionar, motivar e permitir a ação do grupo, ou seja, as funções de um líder estão associadas ao direcionamento transmitido aos seus funcionários.

Os entrevistados (p.33) afirmaram que as funções do líder estão acopladas ao direcionamento do grupo, o que se destacou dentre as respostas, foi o discernimento de um dos entrevistados, que citou que o líder deve delegar funções. A partir do período, em que a gerente da GIE iniciou as reuniões quinzenais com seus subordinados, líderes da GIE, para discursões sobre os problemas da gerencia como um todo, houve um comprometimento maior por ambas as partes, na conclusão destas reuniões era delegado as funções, tarefas e objetivos que cada líder deveria exercer, e vale ressaltar que seu objetivo era que seu comportamento de liderança fosse reproduzido em toda hierarquia da GIE.

Na seqüência da entrevista, a terceira questão estava relacionada a quais seriam as diferenças entre liderar e chefiar, no conjunto de respostas (p.33), percebe-se que na percepção dos três observadores, o líder é individuo que possui ótima habilidade no relacionamento interpessoal, empatia por seus subordinados, capaz de formar e unir opiniões de forma com que seus subordinados realizem o que foi pedido ou o que é necessário fazer. Daft (p.22) afirma que líder é o agente capaz de empreender mudança, significa que o líder é flexível e se necessário é capaz de realizar qualquer tipo de mudança. Vale ressaltar, que a partir do momento que os entrevistados do CONFEA possuem distinções para discernir o paralelo entre liderança e chefia, existe uma maior probabilidade de que a liderança seja aplicada.

Por outro lado, Faria (p.23) afirma que o chefe foi entendido como o individuo que usa do poder do cargo para consecução das tarefas, é aquele que impõe direcionamentos e centraliza as tomadas de decisão. Faria (p.24) afirma que é aquele individuo que fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo desconhecendo qualquer tipo de *feedback*, sendo assim os subordinados se tornam desmotivados e o absenteísmo aumenta prejudicando o ambiente de trabalho.

Na quarta questão foi analisado qual seria a opinião quanto a nova gestão do CONFEA, como foi citado nas paginas 34 e 35, por conta do CONFEA ser integrante do setor publico todos os seus procedimentos e atividades interna e externas já estavam pré-determinadas, e assim quando a gestão da liderança foi implantada vários funcionários não acreditavam em melhorias, mas ao contrario do que se esperava houve melhorias nos procedimentos e resultados, como afirma o

entrevistado A (p.34). O entrevistado B (p.34) acredita que é uma gestão inovadora que influenciará não só a GIE, mas todo o CONFEA e ainda ressalta que a participação no processo decisório eleva o comprometimento da equipe, assimila-se com a citação de Kouzes e Posner (p.19) que afirma que a colaboração em realizar as metas gera confiança na equipe.

5. CONCLUSÃO

Conforme foi constatado, o CONFEA depois de ter sua gestão presa a máquina pública com processos totalmente padronizados e formais, entrou em uma nova fase que foi nomeada gestão da liderança, onde buscou potencializar os traços de liderança nos chefes das gerencias pertencentes ao CONFEA, especificamente na GIE onde se realizou o estudo de caso. A nova gestão direcionou que cada gerencia trabalha-se com seus subordinados em unidade e não separadamente com o intuito de se formar equipes de trabalho.

Em sua antiga gestão seus procedimentos eram totalmente formais, e por conta de ter se tornado uma organização formal em todos os aspectos, o relacionamento entre chefes e funcionários era superficial e a consequência desse fato é o de que os procedimentos e as tarefas não eram realizadas nos prazos determinados, ou seja, os procedimentos se tornavam ineficazes.

Em resposta ao problema do estudo de caso, foi analisado qual a reação dos funcionários da GIE perante a nova gestão, e foi constatado que apesar da implantação ter sido recente, a nova gestão tem apresentado resultados positivos, pois os funcionários passaram a participar das tomadas de decisão gerando maior comprometimento perante os alvos a serem alcançados.

Vale ressaltar, que o fator tempo foi a limitação encontrada na elaboração deste trabalho monográfico, pois no caso de haver um maior tempo a quantidade de entrevistas poderia ter se estendido aos subordinados de toda a GIE.

Sendo assim, foi alcançado o objetivo principal deste estudo monográfico, que constatou que a liderança trouxe melhoras nas atividades diárias e nos procedimentos dos funcionários do CONFEA. Os objetivos específicos também foram alcançados, que era identificar os conceitos de liderança, e em seguida analisar a liderança no CONFEA por meio das entrevistas, concluindo a análise fazendo um paralelo entre as entrevistas e os conceitos abordados sobre liderança. Contudo, pode-se afirmar que a nova gestão do CONFEA foi assertiva, pois além de

aplicar a liderança de forma correta, houve a aceitabilidade por parte dos líderes e subordinados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHOWDHURY, Subir. **Administração de século XXI: O estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CONFEA [*Home page*]. Brasília, 2006. <<http://www.confea.org.br>> acesso em: 05 de Outubro de 2006.

DAFT, Ricardo L.. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

D'OLIVEIRA, H. Maia. **Grande dicionário enciclopédico da língua portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1981.

FARIA, José Carlos. **Administração: teoria & aplicação**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

KOUZES & POSNER, James M. e Barry Z.. **O desafio da liderança**. São Paulo: Campus, 2003.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1989.

LACOMBE & HEILBORN, Francisco e Gilberto. **Administração de princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

OCTAVIAN, Rosiu Ovidiu Petre. PAULESCU, Doina e MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. ***Estágio Profissional Curricular Supervisionado***. Brasília, 2003.

PEDRON, Ademair João. **Metodologia Científica**. Brasília: edição do autor, 2001.

APENDICE – A

Entrevista

Nome:

Cargo:

Gerencia/Departamento:

Data: / /

Essa entrevista foi elaborada pelo aluno Hugo Martins Costa, do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, com o intuito de analisar um estudo de caso sobre liderança no CONFEA.

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização”.

1- O que significa liderança ?

2- Quais as funções de um líder ?

3- Na sua percepção, quais as diferenças de liderar e chefiar?

4- Qual o sua opinião sobre a nova gestão do CONFEA?

A entrevista poderá ser feita pessoalmente ou via e-mail, fica a critério do entrevistado.

Venho agradecer desde já pela disponibilidade e colaboração com o estudo.

APENDICE – B

Entrevista

Nome: Bruno Lima do Nascimento - A

Cargo: Ass. Administrativo

Gerencia/Departamento: GIE/Patrimônio

Data: 06/10/2006

Essa entrevista foi elaborada pelo aluno Hugo Martins Costa, do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, com o intuito de analisar um estudo de caso sobre liderança no CONFEA.

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização”.

1-O que significa liderança ?

Liderar significa identificar e alocar o potencial de cada liderado, de forma a executar a tarefa, maximizando os fatores tempo e dinheiro, para atingir ao objetivo determinado.

2-Quais as funções de um líder ?

As funções do líder são as mesmas do administrador. POC³ = PLANEJAR, ORGANIZAR, COORDENAR, COMANDAR E CONTROLAR.

3-Na sua percepção, quais as diferenças de liderar e chefiar?

Para liderar, o agente deve ter ótima habilidade no relacionamento interpessoal, assim como empatia para com seus liderados, sem deixar de lado a competência técnica e grande capacidade de planejamento e organização. Sem tais componentes, o agente tornar-se-á um chefe, pejorativamente, utilizando do poder do cargo para consecução das tarefas.

4-Qual o sua opinião sobre a nova gestão do CONFEA? Em relação à nova gestão do Confea, ainda é muito cedo para formar uma opinião uma vez que ainda está em processo de implantação. Mas preliminarmente, podemos inferir que deverá haver uma mudança na cultura organizacional, o que pode levar vários anos com as mesmas pessoas ou menos tempo com a substituição dos funcionários, para que o objetivo de se trabalhar por projeto, consequentemente em equipe, seja atingido.

A entrevista poderá ser feita pessoalmente ou via e-mail, fica a critério do entrevistado.

Venho agradecer desde já pela disponibilidade e colaboração com o estudo.

*Entrevista: Entrevista sobre liderança

Fonte: Elaborado e aplicado pelo aluno Hugo Martins Costa, Uniceub – Curso de Administração – Brasília, outubro de 2006

Entrevista

Nome: Carlos Gustavo Mesquita – B

Cargo: Ass. Administrativo

Gerencia/Departamento: GIE/Recursos Materiais

Data: 06/10/2006

Essa entrevista foi elaborada pelo aluno Hugo Martins Costa, do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, com o intuito de analisar um estudo de caso sobre liderança no CONFEA.

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização”.

1- O que significa liderança ?

É a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo ou resultado, com integridade.

2- Quais as funções de um líder ?

Dirigir e coordenar as atividades relacionadas as tarefas.

3- Na sua percepção, quais as diferenças de liderar e chefiar?

O líder é aquele capaz de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que ele pede ou que é necessário fazer, sugere ações para tornar sonhos em realidade.

O chefe é o comandante, aquele que impõe uma tarefa a ser executada pelos seus subordinados.

4- Qual o sua opinião sobre a nova gestão do CONFEA?

É uma gestão inovadora, no sentido de melhorar todas as áreas relacionadas ao CONFEA, trazendo esperanças positivas para o corpo funcional e os profissionais ligados ao órgão. Pois quando o funcionário auxilia na tomada de decisão nota-se que o comprometimento aumenta

A entrevista poderá ser feita pessoalmente ou via e-mail, fica a critério do entrevistado.

Venho agradecer desde já pela disponibilidade e colaboração com o estudo.

*Entrevista: Entrevista sobre liderança

Fonte: Elaborado e aplicado pelo aluno Hugo Martins Costa, Uniceub – Curso de Administração – Brasília, outubro de 2006

Entrevista

Nome: Marcos Magalhães de Farias – C

Cargo: Ass. Administrativo

Gerencia/Departamento: GIE/Almoxarifado

Data: 06/10/2006

Essa entrevista foi elaborada pelo aluno Hugo Martins Costa, do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, com o intuito de analisar um estudo de caso sobre liderança no CONFEA.

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização”.

1- O que significa liderança ?

Na minha visão, liderança é a capacidade de influenciar/gerenciar pessoas para trabalhar em equipe, visando atingir aos objetivos, de maneira harmoniosa, visando o bem estar de todos.

2- Quais as funções de um líder ?

Organizar, Dirigir, Controlar, delegar funções, auxiliar

3- Na sua percepção, quais as diferenças de liderar e chefiar?

Chefes são aqueles que conseguem o poder por sua posição hierárquica. Já os líderes obtêm este poder por sua capacidade de formar e unir opiniões.

4- Qual o sua opinião sobre a nova gestão do CONFEA?

Acredito que de imediato as coisas foram mal recebidas pelo corpo funcional, mas assim que seja absorvido o novo modelo administrativo, as coisas sejam melhor interpretadas. Quando se tem a liberdade de opinar sobre as atividades diárias inconscientemente eu me sinto mais responsável em fazer o que foi determinado.

A entrevista poderá ser feita pessoalmente ou via e-mail, fica a critério do entrevistado.

Venho agradecer desde já pela disponibilidade e colaboração com o estudo.

*Entrevista: Entrevista sobre liderança

Fonte: Elaborado e aplicado pelo aluno Hugo Martins Costa, Uniceub – Curso de Administração – Brasília, outubro de 2006